

TARTALOM	Oldal / Page	CONTENTS
SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK		PROFESSIONAL ARTICLES, LECTURES
A fenntarthatóság és a minőség – Marosán György	2	Sustainability and Quality – Marosán, György
Vállalatok társadalmi felelősségvállalása – Fertetics Mandy	7	Corporate Social Responsibility – Fertetics, Mandy
Vállalatok társadalmi felelőssége (CSR) – elmélet és gyakorlat – Antal Orsolya	12	Corporate Social Responsibility (CSR) – Theory and Practice – Antal, Orsolya
A fenntartható fejlődés és a Riói Nyilatkozat – szándékok és kételyek – Prof. Dr. Turchany Guy – Prof. Dr. Füleky György – Prof. Dr. Turcsányi Károly – Prof. Dr. Vörös Mihály	16	Sustainable Development and the Rio Declaration – Intentions and Doubts – Prof. dr. Turchany, Guy – Prof. dr. Füleky, György – Prof. dr. Turcsányi, Károly – Prof. dr. Vörös, Mihály
„Másért vállalkozók” avagy alkossuk újra a vállalkozás fogalmát! – Tóth Gergely	25	„Entrepreneurs for Someone Else” or Let Us Redesigne the Idea of Enterprise – Tóth, Gergely
Szervezeteink kultúrája és menedzsmentje a kör- nyezettudatosság tükrében – Berényi László	31	Culture and Management of our Organizations as Reflected by Environment Consiousness – Berényi, László
TÁRSADALMI FELELŐSSÉG A GYAKORLATBAN		CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN PRACTICE
A CSR megértése és megvalósításának modellje a General Motors Powertrain-Magyarország Kft-nél – Sáfár Miklós – dr. Hány András	36	Understanding and Realization of the CRS-Model at the General Motors Powertrain-Hungary Ltd. – Sáfár, Miklós – dr. Hány, András
A társadalmi felelősségvállalás egy világcég szemszögéből – interjú – Halmay Richard	40	CSR as Seen by a World-wide Corporation – interview –Halmay, Richard
Bányászat és felelősségvállalás – Vadovics Edina	42	Responsibility in Mining – Vadovics, Edina
Kis cégek a nagyvilágban – referálta Halmay Ric- hard	43	Small Enterprises in the World – reported by Halmay, Richard
Fenntartható turizmus – referálta Halmay Richard	44	Sustainable Tourisme – reported by Halmay, Richard
Fair Trade kávé – referálta Halmay Richard	44	Fair Trade Coffee – reported by Halmay, Richard
HAZAI ÉS NEMZETKÖZI HÍREK, BESZÁMOLÓK		DOMESTIC AND INTERNATIONAL NEWS AND REPORTS
A társadalmi felelősség szerepe az EFQM Kiváló- ság Modelljében (Szeminárium Prágában)	45	The Role of Social Responsibility in the EFQM Excellence Model (A Common Interest Day in Prague)
Konferencia a vállalkozások társadalmi felelősségéről (Budapest)	46	Conference on CSR (Budapest)
Társadalmilag felelős (CSR) befektetési döntések (Konferencia Bécsben)	48	Social Responsibility in Investment Decisions (Conference in Vienna)
Új szakmai egyesület a non-profit szervezetek palettáján	51	A New Professional Society on the Non-profit Palette
Kirakatban a rendőrség	52	Spot-light on Police
A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI		NEWS AND PROGRAMS OF THE SOCIETY
Web-oldalunk tartalmából		Excerpts from our Webside
KÖNYVSZEMLE		BOOK REVIEW
Hogyan készül a történelem? – Marosán György	54	How History is Made? – Marosán, György

Szervezeteink kultúrája és menedzsmentje a környezettudatosság tükrében

Berényi László*

A menedzsment teljesítményének központi szerepe

A szervezetek környezeti teljesítményének mérése és értékelése nem egyszerű feladat. Ennek hátterében több tényező áll:

- a környezeti teljesítmény fogalmának meghatározása tartalmazza a környezeti terhelések összességét, továbbá a terhelések csökkentése érdekében tett erőfeszítéseket is;
- a környezeti teljesítmény fizikai mutatói csak szűk – alapvetően iparági – határokon belül hasonlíthatók össze, így átfogó képet nehéz alkotni;
- az egyes szervezeteknek – tevékenységük, méretük, földrajzi helyzetük, finanszírozásuk stb. alapján – eltérő információs és cselekvési lehetőségeik vannak környezeti teljesítményük megismerésére és fejlesztésére.

A szervezetek környezeti teljesítményének közvetlen összehasonlítása fizikai mérőszámok alapján nem célravezető, viszont van olyan közös nevező, melynek elemzésével választ kaphatunk a jó gyakorlatok felkutatásának és alkalmazásának problémáira. A közös nevező a szervezeti kultúra, azon belül is a menedzsment teljesítménye.

A szervezeti kultúra az a „ragasztó, amely összetartja a vállalatot”. Shein megfogalmazása alapján nem más, mint a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere. Ezeket a szervezet tagjai érvényesnek fogadják el, követik, s az új tagoknak is átadják, mint a problémák megoldásának követendő mintáit, és mint kívánatos gondolkodási- és magatartásmódot.

A menedzsment részletes teljesítményelemzésének fontossága visszavezethető a környezeti teljesítmény-meghatározásra. A környezet megővése kapcsán tett in-

tézkedések, kisebb-nagyobb változtatási akciók beavatkozást jelentenek a szervezet operatív működésébe. Ilyen változtatások elindítása pedig – még alulról induló kezdeményezések esetében is – elképzelhetetlen a menedzsment elkötelezettsége és támogatása nélkül. A Környezeti Kiválósági Modell¹ olyan – értékelésre és önértékelésre felhasználható – eszköz, mely átfogóan, a menedzsment szemszögéből tekinti át egy szervezet lehetőségeit és eredményeit. Empirikus kutatásokhoz – az OTKA T048849 keretében – 2005-ben magyarországi szervezeteket kerestünk meg kérdőívvel, mely a Modell szempontjait vizsgálja.

A kutatás célja feltárni a szervezetek környezeti tényezőit és azok színvonalát. Feltevésünk szerint a magyar szervezetek környezeti teljesítménye és környezettudatossága viszonylag alacsony színvonalú, ugyanakkor jelentős ismeretbeli és szervezeti potenciállal rendelkeznek a fejlesztéshez. A kutatás célrendszere ezek alapján tartalmazza a fejlesztési lehetőségek feltárásának és megalapozásának vizsgálatát is. A jelen cikkben a Környezeti Kiválósági Modell logikája mentén haladva kívánok bemutatni szervezetekinkre jellemző sajátosságokat.² A statisztikai vizsgálatok elvégzéséhez 81 elemű minta állt rendelkezésre. A szervezeteket tevékenységük alapján termelő, szolgáltató és közszolgáltató csoportokba soroltuk. A méret szerinti bontáshoz az EU-ban általánosan használt létszám-kategóriákat használtuk fel. (Mikro- és kis méretű 49 főig, közepes méretű 249 főig, nagy méretű pedig a legalább 250 fővel működő szervezet). A méret szerinti besorolás más tényezői (éves árbevétel és mérlegfőösszeg) a menedzsment sajátosságokat kevésbé befolyásolják. (1. táblázat)

Méret	Szervezet (db)	Tevékenység	Szervezet (db)
Kis	18	Termelő	33
Közepes	30	Szolgáltató	34
Nagy	29	Közszolgáltató	14
Nem azonosított	4		

1. táblázat: A vizsgálati minta megoszlása

* egyetemi tanársegéd, Miskolci Egyetem Vezetéstudományi Tanszék, szvblaci@uni-miskolc.hu

¹ A modell és a kutatás módszertani leírása megjelent a Magyar Minőség 2006/3. számában

² Terjedelmi okokból, továbbá mivel nem lezárt kutatásról van szó, minden részlet bemutatása nem lehetséges. A cikkben szemlély jelleggel mutatok be karakterisztikus vonásokat.

A szervezeti kultúra jellemzői³

A kultúra, mint a szervezetet összetartó ragasztó, lényegében a szervezet tagjainak, tárgyasult (épületek, gépek, termékek stb.) és nem tárgyasult elemeinek (hiedelmek, szokások stb.), külső partnereinek, továbbá az előbbiek kapcsolatrendszereinek dinamikus összessége. A szervezeti kultúra legfontosabb jellemzői, hogy:

- az egész szervezetre, sőt környezetére is kihat,
- állandóan jelen van,
- nem önálló és független, hanem egy mindent behálózó dolog,
- az egyének hordozzák, interakcióikban jelenik meg,
- alakításában a vezetőnek kiemelt szerepe van,
- kialakulásához és módosulásához hosszú idő szükséges,
- kevés egzakt módon megragadható eleme van.

A szervezeti kultúrát három kérdéscsoport méri közvetlenül, skálás értékeléssel:

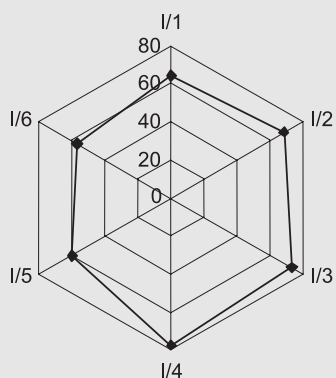
- a vezetők sajátosságai (1. ábra⁴);
- a vezetettek sajátosságai (2. ábra);
- a munkahelyi légkör (3. ábra).

Az eredmények alacsony vagy magas értéke nem jelent minőségi megkülönböztetést. A vezetőre vonatkozó kérdéscsoport a „magára

hagyó” és a „határozott, módszeres” vezetés végpontjai közötti elhelyezkedést vizsgálja. (A magára hagyó vezetés kifejezetten hátráltatja például egy tömeggyártó vállalat működését, de szükséges olyan kreatív feladatok végrehajtásához, mint a marketing tanácsadás.) Az eredmények alapvetően a határozott vezetés irányába mutatnak, ahol a vezetés fontosnak tartja az emberi kapcsolatok ápolását. A problémák hatékony kezelése viszont igényli annak fejlesztését, hogy a cselekvési jogokat ne strukturális, hanem hozzáértési alapon határozzák meg.

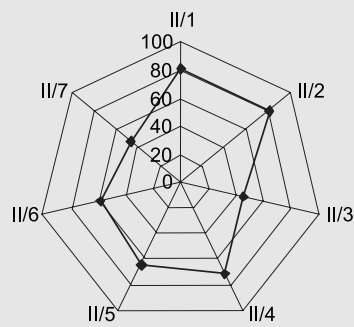
A vezetettek sajátosságainak végpontjai az önérdék szerinti cselekvés és a szervezeti érdekek való megfelelés. Az átlageredmény közepes, a szervezeti érdek felé húzó. Magas értéket mutat a szervezet iránti lojalitás, a kemény elkötelezett munka. Kiugróan alacsony értéket mutat viszont a versengés. Ennek hátterében az áll, hogy a versengés negatív, pejoratív tartalmú fogalomként él a köztudatban, mely kerülendő magatartásforma, a vezetők igyekeznek kizárni a működésből (ezzel is fenntartva a vezetés határozottságát). Véleményem szerint a versengés és a kapcsolódó konfliktus-menedzsment fejlesztendő területe szervezeteinknek, mivel annak egészséges mértéke szükséges a fejlődéshez.

1. Erős, határozott, de igazságos főnök
2. Feladatorientáció
3. Emberi kapcsolatok hatékony kezelése
4. Hatékony, szakmailag kompetens vezetők
5. Utasítás hatalmi alapon
6. Utasítás szakmai kompetenciák alapján



1. ábra: A vezetők sajátosságai

1. Lojalitás a vezetőhöz
2. Motiváltság, fejlődés igénye
3. Versengő, hatalmi késztetésű emberek
4. Szakmailag kompetens, szervezethez lojális emberek
5. A tapasztalatok átadásának készsége
6. A szervezet családis működése
7. A munkatársak feladatorientáltsága

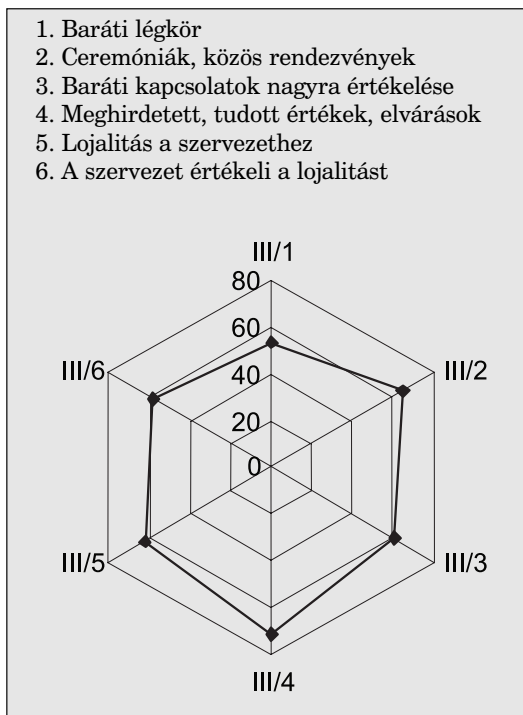


2. ábra: A vezetettek sajátosságai

³ A szervezetek kulturális sajátosságainak kérdésével nemzetközi viszonylatban részletesen foglalkozik a Magyar Minőség 2005/6 száma (Herneczki-Tunkli: Kihívások a szervezetekkel szemben a XXI. század elején II. rész)

⁴ Az ábrákon a feltett kérdések rövidített tartalmát jelenítettem meg.

A munkahelyi légkör skálájának végpontjai a munkahely, mint a munkavégzés helyszíne, illetve a munkahely, mint közösség. A környezeti felelősség szempontjából az a pozitívum emelhető ki, hogy általában jól ismertek a szervezeti értékek és elvárások, ami alapot adhat a környezeti és társadalmi értékek integrálására.



3. ábra: A munkahelyi légkör

A stratégiaalkotási háttér

A stratégiaalkotás megalapozásánál a folyamat-szemléletből érdemes kiindulni. A folyamatok kezelésének az EFQM modell külön szempontot szán, a jelen menedzsment szemléletében azonban meghatározó tényezőnek, alapkövetelménynek tartom. A folyamatszemlélet hiánya esetén a modell más összetevőinek értékelése nem vezethet eredményre. Magyarországon a folyamatszemlélet elsősorban a szabványos irányítási rendszerek révén terjed, melyek színvonalával a strukturális kérdések között foglalkozom.

A vizsgált szervezetek 78%-a legalább fő folyamatait azonosítja, 41% a támogató folyamatokat is. Kritikus kérdés a folyamatok elemzése, ezt 67%-ban végzik el. A folyamatok elemzésének pontos módszereit és hatékonyságát a tesztanyag nem mérte fel, ám mindenképp biztató, hogy nagy arányban foglalkoznak vele. A hatékonyság

növelésére – különösen a KKV-k világában – külső (nagyvállalati és tanácsadói) segítség bizonyosan szükséges. Stratégiai eszközök használata tekintetében a használók aránya meghaladta előzetes feltevéseinket. (Tegyük azonban hozzá, hogy a táblázatban bemutatott eredmény együttesen tartalmazza azokat, akik kipróbálták és azokat, akik rendszeres alkalmazók.) Egyes technikák esetében viszonylag magas a nem ismerők aránya. A *Balanced Scorecardot* nem ismerők aránya a nagyméretű szervezetek között is 26%-os! Megvizsgáltuk a kreativitást serkentő technikák alkalmazását is (brainstormingtól az okok elemzéséig), ahol hasonló eredményt kaptunk. Az egyszerűbb eszközöket eredeti vagy adaptált formában használják, míg a bonyolultabbnak tartott megoldásokat nem. (2. táblázat)

	Nem ismeri	Nem használható	Használt
SWOT	11	9	53
BCG	25	14	23
BPR	21	7	21
BSC	32	10	17
Bench-marking	19	9	32

2. táblázat: Menedzsment eszközök használata (%)

A strukturális háttér

A vizsgálat legkiterjedtebb része a strukturális háttér. Ezen belül a szervezéstudomány által értelmezett strukturális háttér elemeit (ezek közül a jelen keretek között a szabványos irányítási rendszerek helyzetét) emelem ki, továbbá a szervezet műszaki-technikai és információs struktúrájáról gyűjtöttünk adatokat (ezek közül a gépek, berendezések színvonalára térek ki).

A szabványos irányítási rendszer-elemek közül az ISO 9001:2000 a legnépszerűbb, a vizsgált szervezetek 62%-a alkalmazza. Biztató, hogy 21%-uk használja az ISO 9004 lehetőségeit is. A környezetirányítási ISO 14001:2004 szabványt 45% vezette be. EMAS szerint 17% működik, e területen azonban néhány éven belül jelentős emelkedés várható (a rendszertől való félelem csökkenése, az előnyök megismerése és a bevezetési támogatások révén). Biztató, hogy saját fejlesztésű speciális rendszer 12%-nál található, ezek konkrét tartalmát azonban még nem vizsgáltuk meg.

A szabványos megoldások széles körben való ismertsége és elterjedtsége megfelelő alapot jelent arra, hogy a szervezetek környezeti- és társadalmi fejlesztéseket valósítsanak meg, továbbá

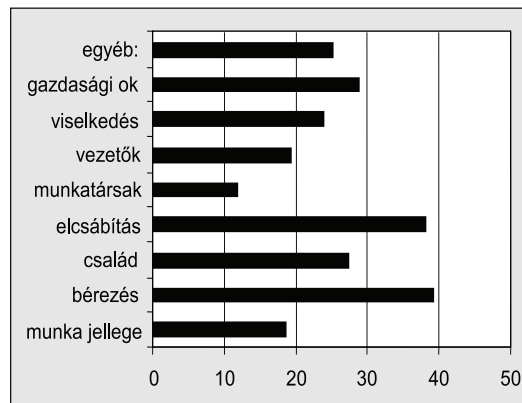
jelzés arra, hogy a fejlesztéseket e szabványos megoldások követelményeihez érdemes adaptálni. A gépi-technológiai háttér állapota közvetlenül befolyásolja a környezeti teljesítményt, így azt a kutatás külön kérdéscsoportban vizsgálja. A technológiai sajátosságok alapvetően eltérnek a termelő és a szolgáltató jellegű szervezeteknél. A kép természetesen így is torzított (iparágankénti mérés célravezetőbb), hiszen például az élelmiszer-, a vegyipar vagy a gépgyártás különböző módon kerül kapcsolatba a különböző környezeti tényezőkkel, a mutatók tehát átfogó irányzásként értelmezhetőek. A közszolgáltatók kiemelése eltérő gazdasági célrendszerük miatt érdekes. Feltevésünk az volt, hogy az általában nagyobb állami támogatottságuk folytán átlagon felüli eredményeket fognak mutatni, azonban rendre alulteljesítettek. (A 3. táblázat értékei azt jelölik, hogy az állítások mennyire jellemzőek az adott szervezetekre.)

A dolgozói eredmények

A dolgozói eredmények – szervezeti szinten – jól jellemezhetők a fluktuációval. A vizsgált szervezetek közel felénél az évi elvándorlás mértéke 5% alatti, 30%-nál pedig 5-10% közötti. Azt nem vizsgáltuk, hogy ez az eredmény előnyös vagy hátrányos-e, hiszen azzal a munkahelyek biztonságát és a mobilis, dinamikus gazdaságot állítanánk egymással szembe. Érdekesebb, hogy milyen okok vezetnek a fluktuációhoz. (4. ábra)

A legjellemzőbb fluktuációs okok a bérezéssel való elégedetlenség, valamint más szervezetek csábítása. Szintén magas az általános gazdaságigazdálkodási helyzet értéke. Pozitívum, hogy kevésbé jellemző okok a munka jellege és a munkatársi-vezetői konfliktusok. Mindez (a kutatás egyéb eredményeivel együtt) arra utal, hogy a szervezetek általában összetartó társaságok, ahol az emberek számíthatnak egymásra. Ez megkönnyíti a szervezetalakítási akciók során kulcsemberek megtalálását és a változás lebonyolítá-

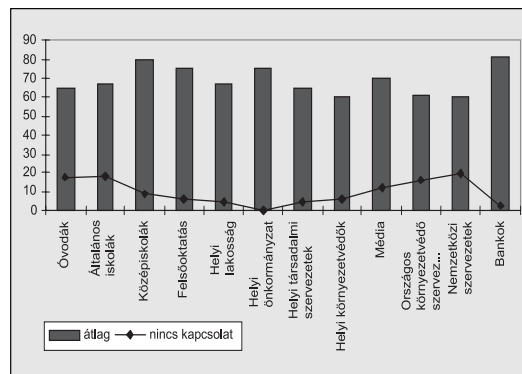
sát. A kutatás egy másik pontja – a fentiekkel összhangban – azt mutatja, hogy a dolgozók a munkával és a munkakörülményekkel viszonylag elégedettek, a bérezéssel viszont nem.



4. ábra: Mennyire jellemzőek egyes fluktuációs okok? (%)

Társadalmi eredmények

A társadalmi eredményeket statisztikailag a különböző külső érdekeltekkel fenntartott kapcsolatok minősége mutatja, ezt az 5. ábra foglalja össze.



5. ábra: A külső kapcsolatok minősége (%)

	Közszolgáltató	Szolgáltató	Termelő
A termelőgépek az elérhető legmodernebbek	50	58	60
A termelőgépeket folyamatosan cseréljük, modernizáljuk	55	61	62
A termelőgépek műszaki-fizikai állapota	53	63	62
A járműpark műszaki-fizikai állapota	53	68	66
A járműpark frissítésére gyakran, folyamatosan sor kerül	38	62	59
A járművek az elérhető legújabbak	55	65	65
A kiszolgáló berendezések színvonala	55	67	64
A kiszolgáló berendezések műszaki-fizikai állapota	56	66	64
Az irodai berendezés korszerűsége	69	72	70

3. táblázat: A technológiai háttér színvonala (%)

Környezeti eredmények

A környezeti eredményeket a legnehezebb átfogóan számba venni. E pont egy-egy iparág sajátosságain belül jellemző. Nehezíti a véleményalkotást a definíció kettőssége (terhelések és csökkentési törekvések). Az irányítási rendszer átdolgozása, szabványos elemek bevezetése eredményként értékelendő, ugyanakkor a jövőben a környezeti teljesítmény javításának alapját jelenti.

A bevezetett újdonságok (új termék, eljárás, technológia stb.) felénél a bevezetési döntés során környezeti szempontokat is figyelembe vettek, és hasonló a környezeti teljesítménnyel járó bevezetések aránya is. A két tényező jellemzően együtt járt, ám néhány esetben elmaradt a javulás, vagy éppen nem várt és tervezett javulás következett be. Hosszú távon ezt az arányt növelni kell, éppúgy, mint azt, hogy a megkérdezettek mindössze 27%-a rendelkezik kifejezetten környezetbarát termékekkel és szolgáltatásokkal.

Az eredmények önértékelése

A kérdőívben egy általános eredmény-fejezetet is található, mely skáláson értékeli a kritikus, fejlesztendő és teljes elégedettség között a szervezet által elért eredményeket. Leginkább elégedettek a szervezetek:

- a termékeik és szolgáltatásaik színvonalával;
- a vevői elégedettség terén elért eredményeikkel;
- a szállítói kapcsolataikkal;
- dolgozóik képzettségének színvonalával.

Legkevésbé elégedettek – természetesen a gazdálkodási eredményeken túl – a következőkkel:

- a forrásokhoz, támogatásokhoz való hozzáféréssel;
- új ügyfelek arányának alakulásával;
- a külső információáramlással.

A környezeti teljesítményüket viszonylag jól értékelik, ám ez külső szemmel nézve megkérdőjelezhető. Kutatási és egyéb tapasztalatok alapján az eredmény háttérében – a válaszok torzításán túl – szerepet játszik a kapcsolódó ismeretek, lehetőségek, valamint mások teljesítményének (jó gyakorlatok) ismeretének hiánya. Az ismeretterjesztés és a szervezetközi együttműködések fokozásával a mutató értéke feltehetően csökkenne, és ez rávilágíthat a fejlesztés fontosságára.

A környezeti kiválóság értékelése

A kutatás statisztikai eredményei egyszerre vázolnak fel borús és derűs képet. Az egyes szervezetek környezeti teljesítményének pontos megítéléséhez természetesen mélyebb vizsgálatok

szükségesek, de a fontosabb fejlesztési irányok, potenciális tanácsadói aktivitások jól kimutathatóak. Borús a kép, hiszen a szervezetek legtöbb területen közepes eredményeket produkálnak. A környezeti, környezetközpontú (fenntartható) gondolkodásmód hiányának számos jele mutatkozik, sőt feltételei is hiányoznak. A folyamat szemlélet nem teljeskörű (nem csupán a fő folyamatokra vonatkozóan) a beavatkozási-javítási pontok meghatározása nem lehetséges. Az ismerethiány, továbbá a stratégiai támogató eszköztár fejlesztése is szükséges.

További feladat a mérési módszerek, valamint összehasonlítási alapok kidolgozása és népszerűsítése. Derűs viszont a kép abból a szempontból, hogy a szervezetek számos ponton jelentős tartalékokkal és potenciálokkal rendelkeznek. A baráti kapcsolatok, az összetartó társaság és a vezetés határozottsága a siker záloga. Biztató, hogy a támogató technikák (akár stratégia-támogató akár kifejezetten környezeti teljesítmény javítását célzó) legalább ismertek, és viszonylag kevesen tartják őket feleslegesnek. Ezen a területen elsődleges feladat annak megmutatása, hogyan tudják az eszközöket adaptálni és működésükbe integrálni.

Irodalom

- Berényi, L.: Iránytű a környezettudatos vállalati menedzsmenthez - (ön)értékelési modell a menedzsment környezeti teljesítményének fejlesztéséhez Marketing&Menedzsment, 2005/4-5
- Berényi, L.: Environmental-conscious behaviour of enterprises International PhD Conference, University of Miskolc, 2005
- Berényi L – Heidsrich B: Zöld stratégia – Barna kultúra? Vezetéstudomány, 2006 Különszám
- Csutora, M. – Kerekes, S.: A környezetbarát vállalatirányítás eszközei KJK-KERSZÖV, Budapest, 2004
- Szintay, I. (szerk) – Berényi, L. – Heidrich, B. – Árvay, A. – Harangozó, Zs.: (2006) A kiválóság környezeti szempontú értékelése in: Minőségmenedzsment III., Miskolc, Bíbor Kiadó, 2006
- Tóth, G.: Környezeti teljesítményértékelés Budapest, KÖVET-INEM Hungária, 2001

Lapunkat rendszeresen szemléli
Magyarország legnagyobb médiafigyelője az



»OBSERVER«

BUDAPEST MÉDIAFIGYELŐ KFT.

1064 Budapest, Auróra u. 11. – Tel.: 303-4738, Fax: 303-4744
E-mail: marketing@observer.hu – http://www.observer.hu